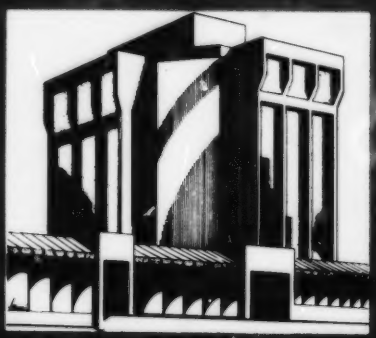
Systèmes d'évaluation du rendement policier



Collège canadien de police

G.J. Carpenter

Rapport technique 1989-1

Canada

Systèmes d'évaluation du rendement policier

G.J. Carpenter
Bureau de l'actualisation des programmes
Collège canadien de police

Le Collège canadien de police

Un service canadien de police de la
Gendarmerie royale du Canada

Rapport technique 89-1

90-01230/

Systèmes d'évaluation du rendement policier

G.J. Carpenter

(Rapport technique 89-1)

NOTA : L'opinion exprimée dans le présent rapport n'engage que l'auteur et elle n'exprime pas nécessairement celle du Collège canadien de police ou de tout ministère ou organisme du gouvernement

GRC RCMP

Publié par :

Le Collège canadien de police
C.P. 8900
Ottawa (Ontario)
K1G 3J2

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada (1989)
N° de catalogue JS 65-3/89-1F
ISBN 0-662-95557-9

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE I Considérations préliminaires 1

CHAPITRE II La conception du système 13

Les résultats de l'analyse du système 14

L'analyse dimensionnelle 17

La conception, le contenu et la présentation de la formule 21

L'évaluation du rendement, en tant que partie du système du personnel 23

RÉFÉRENCES 27

TABLEAUX 28

CHAPITRE I

CONSIDÉRATIONS PRÉLIMINAIRES

En 1984, le Bureau de l'actualisation des programmes du Collège canadien de police s'engageait, pour la première fois, dans la conception des systèmes d'évaluation du rendement. Toutefois, le recherchiste s'était déjà penché sur la recherche organisationnelle à l'appui des systèmes d'évaluation du rendement et il a continué de le faire par la suite. Par conséquent, les descriptions et les observations contenues dans le présent rapport, et les méthodes qui en découlent, sont fondées sur l'expérience acquise à partir d'un certain nombre d'études, plutôt que de l'examen d'un service de police, en particulier.

Le présent article à pour but de discuter de questions qui doivent être traitées au cours de la plupart des études sur l'évaluation du rendement. Pour permettre de brosser un tableau complet d'une recherche de cette nature, on y présente les renseignements en deux parties. La première est intitulée «Considérations préliminaires» et la seconde, «Conception».

Dans toute organisation, les questions qui demandent d'être débattues commencent par présenter des problèmes. Les questions suivantes annoncent souvent la nécessité d'entreprendre une recherche en matière d'évaluation du rendement :

- escalade des notes
- ambiguïté des niveaux de description du comportement
- manque de variabilité dans les points obtenus à l'évaluation
- peu de rapport avec l'emploi
- manque de confiance dans le système, de la part de l'employé évalué
- validité discutable
- manque de discernement
- manque de normes de rendement

Les premières réunions avec l'état-major des services de police concernés ont confirmé que le but principal du nouveau système devait être l'évaluation à la fois de la qualité du rendement et de l'aptitude à assumer de plus grandes responsabilités. En d'autres termes, on s'attend généralement à ce que les systèmes d'évaluation du rendement fournissent des renseignements utilisables à l'heure actuelle et dans le futur. Dans la mesure où l'évaluation du rendement reflète la situation de l'instant, elle sert de base

pour évaluer la rétroaction sur le rendement, l'orientation, les besoins de formation, l'expérience dans un poste latéral ou une expérience prolongée dans le poste de la personne évaluée. Une mauvaise interprétation du but de l'avancement empêche les systèmes d'avancement de tirer profit de l'évaluation du rendement. On discutera plus longuement de cette question dans la section intitulée «But du système d'évaluation du rendement».

Il a été question de la possibilité d'effectuer une évaluation du rendement selon la spécificité des tâches, mais on a abandonné cette idée pour plusieurs bonnes raisons. Le fait de fonder un système de cotation sur des éléments de travail, sans l'appui nécessaire de l'analyse, ouvre la voie à la critique, parce qu'on ne connaît, ni la difficulté de l'élément de travail, ni la complexité de l'ensemble des tâches de l'emploi. On pourrait donc difficilement comparer le rendement d'un poste à l'autre.

Néanmoins, on doit s'assurer que l'évaluation du rendement selon la spécificité des tâches fasse l'objet d'observations, dans la mesure du possible. Par exemple, un service de police peut demander aux évaluateurs de fournir suffisamment de renseignements, accompagnés d'exemples, pour décrire les tâches et les responsabilités-clés de l'employé au cours de la période d'évaluation, ainsi que la durée d'affectation de l'employé à ces tâches et d'inclure une évaluation générale du rendement en indiquant les forces et les faiblesses de l'employé.

Voilà certains des problèmes, des démarches et des possibilités à considérer et à discuter au début des réunions avec les cadres supérieurs du service de police. Le recherchiste pourra déterminer les initiatives possibles et celles qui ne le sont pas, dans la mesure où il pourra définir les paramètres pertinents.

L'expérience m'a démontré qu'il est plus facile de définir les paramètres pertinents en les situant dans une structure ou un contexte de discussion. Par exemple, au cours d'un entretien avec le chef de police (ou la personne à qui il a confié la responsabilité du projet), la conversation est orientée vers l'un des contextes ci-dessous :

— croyances, présomptions et valeurs de la direction
— but du système d'évaluation du rendement
— portée du système d'évaluation du rendement
— attribution de numéros aux niveaux de rendement

Dans la discussion qui s'ensuit, le point de vue exprimé pour chacun de ces contextes constitue la part du recherchiste à la conversation. Les données

sur lesquelles le recherchiste définit les paramètres pertinents constituent les réponses et la participation du chef à la conversation.

Croyances, présomptions et valeurs des cadres supérieurs

Dans la conception d'un nouveau système d'évaluation du rendement, le terme «système» désigne un groupe de parties interdépendantes, dont les fonctions concordent et dont la participation, les produits et les diverses parties du système, demeurent en corrélation. Il est important de distinguer entre le système fermé et le système ouvert. Le système fermé est tellement isolé de son milieu, qu'aucune circonstance normale ne peut l'empêcher de fonctionner. Toutefois, si la situation qui se présente dépasse les limites acceptables, le système, incapable de s'adapter, ne peut plus fonctionner. Les systèmes fermés sont souvent qualifiés de mécaniques.

Lorsqu'on entretient une vision mécanique du monde, on considère les gens un peu comme des machines et même si un système fermé est complété par un système ouvert, l'ensemble du système peut être entièrement déterminé. Une telle vision était fréquente au début du siècle.

Il est vrai que certains systèmes sont plus fermés que d'autres, mais aucun n'est entièrement fermé. Après la Seconde guerre mondiale, on a commencé à considérer l'organisation comme un système vivant, plutôt que mécanique (Burns et Stalker, 1961; Miller, 1978). Les conséquences d'une telle modification fondamentale de la pensée ont une portée considérable. L'organisation qui subsistera sera celle dont les ressources pressentiront le milieu et s'y adapteront, plutôt que celle qui s'isolera du milieu en lui opposant une certaine résistance. Quels genres de personnes seront plus aptes à pressentir le milieu? À quel endroit ces personnes auront-elles l'occasion d'exercer cette aptitude? Dans quel genre de structure organisationnelle leur participation aura-t-elle les meilleurs résultats?

Le concept du système ouvert a d'autres conséquences importantes au niveau de l'évaluation du rendement. Par exemple, on n'est jamais certain d'obtenir des résultats. Lorsqu'on traite avec les gens, on peut organiser les événements de façon à ce que certains résultats soient plus vraisemblables que d'autres. Avec le temps, le fait de prendre les bonnes décisions produira les meilleurs résultats. Toutefois, il n'est pas certain que la bonne décision, dans une situation donnée, produira les résultats escomptés. Il est important de se le rappeler, lorsqu'on traite avec les gens dans n'importe quelle

situation, mais surtout lorsqu'on agit à titre de superviseur, de conseiller et d'évaluateur.

Les valeurs qu'entretiennent les cadres supérieurs reflètent leurs qualités de chef. Que veulent dire les personnes qui prétendent avoir perdu confiance dans le système? Habituellement, elles témoignent de l'écart qui existe entre les directives de la direction et les méthodes administratives utilisées. Étant donné que la direction et les méthodes répondent de l'organisation, l'employé n'a qu'une conclusion à tirer : il y a quelqu'un qui camoufle la vérité.

Certaines personnes croient à tort que la révision d'un système d'évaluation du rendement consiste principalement à concevoir une nouvelle formule. En fait, la recherche démontre que la méthode de conception des formules a, dans l'ensemble, très peu de conséquences sur la révision. En réalité, l'efficacité et la confiance dans le processus d'évaluation résident surtout dans les méthodes utilisées, d'où découle le principe que «les méthodes valent mille formules» (Resnick et Mohram, 1982).

But du système d'évaluation du rendement

Avant de décider des autres utilisations du système, en plus de l'évaluation du rendement, il faut d'abord examiner si les utilisations secondaires contribuent au but premier du système. Il existe nombre d'exemples de formules d'évaluation du rendement surchargées de demandes de renseignements qu'on pourrait mieux obtenir en transmettant une formule distincte dans les jours qui précèdent le moment où on a besoin de ces renseignements.

Voici quelques lignes directrices en ce sens :

— la formule d'évaluation du rendement doit être claire, dégagée et intelligible;

— le libellé doit être concis, simple et clair;

— la formule doit être facile à utiliser, et à comprendre pour l'employé qui fait l'objet de l'évaluation et facile à réviser pour le contrôleur;

— si la question du manque de confiance dans le système doit être abordée, le système doit être perçu comme étant sensé et libre de toute contradiction.

Essentiellement, on peut effectuer trois genres d'évaluation du rendement, chacun ayant son propre but.

1. ÉVALUATION IMMÉDIATE DES FAIBLESSES

L'évaluation immédiate du rendement n'a pas besoin d'être accompagnée de documents officiels, de rappels ou de discussions sur ce qui s'est réellement passé. L'évaluation immédiate peut servir à échanger des renseignements et à signaler les faiblesses. Évidemment, on peut aussi en profiter pour attirer l'attention sur le rendement méritoire. Mais avant tout, l'évaluation immédiate rappelle aux personnes concernées ce qu'on attend d'elles et permet d'éviter les discussions orageuses au cours de l'évaluation officielle périodique.

2. ÉVALUATION OFFICIELLE PÉRIODIQUE

(Évaluation de la compétence, dans le poste d'affectation courant)
Utilisation :

a) augmentations de salaire périodiques (sans avancement);

b) discussion des aspirations professionnelles de l'employé évalué, communication de renseignements au sujet de diverses récompenses offertes au sein du service de police et sur l'auto-perfectionnement requis pour y être admissible et conseils sur la façon de gérer un programme d'auto-perfectionnement. On doit traiter les domaines suivants :

i) admissibilité à la formation avancée et aux mutations latérales;

ii) admissibilité à une évaluation supplémentaire, à titre de candidat à l'avancement;
(Il ne s'agit pas d'une évaluation en vue de l'avancement, mais de la confirmation que le rendement actuel ne pose aucun obstacle à la promotion.)

iii) conseils sur le perfectionnement individuel;

iv) conseils sur le perfectionnement professionnel;
(les points iii et iv ne sont pas nécessairement reliés à la perception d'une faiblesse chez l'employé);

v) discussion des faiblesses et des points forts, en indiquant les raisons pour lesquelles on les perçoit comme tels;
(il ne s'agit absolument pas d'une séance d'orientation. On explique, par courtoisie, à l'employé évalué, les remarques qu'on a faites à son sujet. Ce n'est qu'un rappel, puisqu'on l'a déjà informé de ses faiblesses lorsqu'elles se sont présentées);

3. ÉVALUATION DE L'ADMISSIBILITÉ À L'AVANCEMENT

Le système d'évaluation du rendement décrit dans le présent rapport emploie une méthode quelque peu différente de celle qui est habituellement utilisée pour identifier les employés admissibles à l'avancement. En fait, ce système possède ses propres principes de base et une explication des rouages d'une prise de décision aussi difficile.

Un rendement solide et satisfaisant dans le poste d'affectation courant constitue le premier critère d'avancement. Par conséquent, le rendement du membre du service de police est tout ce qu'il y a de plus clair et il n'a besoin d'aucune autre recommandation. Tout aspect du rendement de l'employé qui le rend inadmissible à l'avancement doit être indiqué dans la partie narrative de la formule.

Le dossier d'une personne constitue le document le plus complet qui soit sur la carrière et la vie d'un membre d'un service de police. Ce document contient les tâches, les responsabilités et l'expérience du membre, les résultats de sa formation, les lettres de louange ou de plainte à son égard, les recommandations dont il a été l'objet, ses missions spéciales et ses aspirations. Le comité de sélection se fonde sur l'étude de ce dossier exhaustif pour faire sa recommandation.

Les critères d'avancement sont d'une importance capitale et font l'objet de beaucoup de malentendus. L'avancement n'est pas un droit et on ne le gagne pas en travaillant bien dans le poste qu'on occupe; par conséquent, ce n'est pas une récompense pour avoir bien rempli des fonctions pour lesquelles la personne est déjà généreusement rémunérée. L'avancement est plutôt fondé sur les besoins du service de police et l'aptitude du membre à mener à bien de plus grandes responsabilités.

On peut mieux évaluer l'aptitude d'une personne à assumer davantage de responsabilités en révisant son dossier et en accordant une attention particulière aux remarques sur le rendement et aux autres documents du dossier qui témoignent de l'aptitude du membre en ce sens, au fur et à mesure que le superviseur délègue les fonctions ou les projets.

Pour évaluer l'aptitude du membre à mener à bien ses nouvelles responsabilités, le comité de sélection se base sur la façon dont il relève les défis qui lui sont proposés. Les résultats qu'il obtient sont connus sous le nom de "dossier de suivi en matière de responsabilités". Le membre qui évite de prendre davantage de responsabilités n'aura pas de dossier de suivi. L'adage selon lequel il vaut mieux ne rien faire et se tenir sur ses gardes peut lui éviter des ennuis, mais si le système est efficace, il ne sera pas promu.

Portée du système d'évaluation du rendement

Cette partie traite des problèmes qui se posent quand il faut décider du nombre de formules requises pour évaluer tous les grades prévus dans le système d'évaluation et si les diverses catégories d'emploi requièrent des formules différentes. On peut répondre à ces deux questions par une analyse de l'emploi et par l'étude des descriptions de tâches des divers groupes d'emplois du service de police. Selon les analyses d'emplois effectuées à ce jour, les activités policières sont remarquablement uniformes, à tous les niveaux. On a également examiné les documents sur la classification des emplois. Des observations semblables seront disponibles dans la plupart des services de police.

Le processus utilisé a démontré que les qualités d'évaluation des emplois disponibles, aux fins d'analyse, se ressemblaient d'un grade à l'autre et d'un groupe d'emplois à l'autre. Même si cette conclusion peut aller à l'encontre des attentes de ceux qui n'ont aucune expérience de la recherche au niveau du personnel policier, d'autres études démontrent que le travail policier comprend la même série d'activités, à tous les niveaux. Toutefois, les différences portant sur le temps consacré à chaque activité et la complexité de ces activités reflètent la différence reliée au niveau de responsabilité.

Pour décider des qualités qui figureront sur la formule d'évaluation du rendement, il faut réunir les renseignements provenant d'au moins trois sources différentes. D'abord, on peut examiner les documents d'analyse de l'emploi et les descriptions de tâches, afin de s'assurer des qualités qui peuvent faciliter le rendement chez l'employé. Ensuite, on peut interroger les membres supérieurs sur les qualités qu'on doit trouver chez le policier compétent. On mène habituellement ces entrevues à plusieurs niveaux. Les cadres supérieurs décrivent les qualités de l'officier idéal, les inspecteurs et les surintendants établissent le profil du sous-officier supérieur et ces derniers, celui du caporal et du gendarme.

On peut compléter ces données en ayant recours à des instruments commerciaux d'analyse de l'emploi et en menant d'autres entrevues. Par exemple, on mène souvent des entrevues sur des incidents critiques pour connaître certains aspects essentiels du rendement et on interroge les titulaires de divers postes pour découvrir les faits saillants de leur travail.

Jusqu'à présent, l'étude consiste à rassembler les qualités que les gens de différents niveaux considèrent comme nécessaires à la compétence. Cette liste de qualités est exhaustive, mais redondante, et elle est peu pratique parce que beaucoup trop longue.

La troisième source de données provient des mêmes personnes qui ont fourni la longue liste de qualités susmentionnée. Cette fois, on leur demande d'évaluer chacune de ces qualités, selon l'importance de chacune et la possibilité qu'on a de les observer. Étant donné que, sur la formule d'évaluation du rendement, l'espace réservé aux qualités est limité, on ne doit inclure que les qualités perçues comme étant importantes. En outre, certaines des qualités les plus importantes ne sont pas observables dans les circonstances habituelles. Par conséquent, elles ne peuvent figurer sur la formule.

On peut dresser une liste finale des qualités qui reflète l'importance de ces qualités aussi bien que le niveau de consensus atteint chez les évaluateurs. Il n'existe aucun critère sûr qui permette de limiter la longueur de la liste outre l'espace qu'on veut utiliser sur la formule et le taux d'erreurs qu'on est prêt à accepter d'utilisateurs qui ont atteint leur limite d'endurance, de patience ou de discernement. Une formule qui contient dix articles est considérée comme étant courte, mais on estime qu'elle est longue si elle en contient vingt-cinq. Les analyses de données démontrent que l'utilisation de plusieurs barèmes risque d'augmenter l'effet de halo et qu'on efface, par le fait même, tout espoir d'améliorer l'esprit de discernement lorsqu'on augmente le nombre de qualités qui figurent sur la formule. Le choix final des qualités peut reposer sur divers aspects, tels que l'utilisation précédente au sein du service de police, les attentes de la direction ou de l'association, des redéfinitions mineures dans le but d'élargir ou de réduire la signification de certaines qualités.

Attribution de chiffres aux niveaux de rendement

Les problèmes de mesure ne sont pas réservés à l'évaluation du rendement, mais les risques d'erreurs sont plus prononcés dans l'évaluation de la personne que dans la mesure des phénomènes physiques. D'une

certaine façon, l'instrument de mesure de la personne est une autre personne. La variabilité et, par conséquent, l'erreur de mesure, est aggravée du fait que la variabilité du rendement d'une personne s'ajoute à l'élément de variabilité chez l'évaluateur.

La mesure est sujette aux erreurs de validité et aux erreurs de fiabilité. L'erreur de validité porte essentiellement sur le problème que pose le choix de la chose à mesurer. L'erreur de fiabilité concerne l'exactitude, la cohérence et la réutilisation des méthodes d'évaluation.

En ce qui a trait à l'évaluation du rendement d'une personne, la validité porte sur la représentativité des qualités évaluées, par rapport aux qualités requises pour remplir ses fonctions de façon satisfaisante. Les problèmes de validité, difficiles à résoudre, dépendent, dans une large mesure, d'un bon échantillonnage du domaine à évaluer. Dans la partie précédente, on a discuté d'une méthode d'échantillonnage élargi et des techniques qu'on peut utiliser pour réduire l'échantillon.

Par contre, la fiabilité porte sur l'exactitude de ce qu'on mesure, plutôt que sur la qualité mesurée.

Même si on peut améliorer le niveau de fiabilité en réduisant les possibilités d'erreur, on ne peut éliminer l'erreur complètement. Les stratégies les plus utilisées pour réduire l'erreur sont les suivantes :

— la systématisation et la normalisation. On établit des méthodes fixes et on les suit, pour s'assurer de l'uniformité des conditions d'évaluation et du traitement des employés évalués. La formation des évaluateurs permet d'établir un système de référence normalisé;

— la mise en commun des évaluations. Si plus d'un évaluateur participe à l'évaluation, on peut en améliorer l'exactitude en mettant les résultats en commun;

— un grand échantillon. Le fait d'augmenter l'échantillon, c'est-à-dire le nombre d'occasions où on observe et on évalue le comportement, permet plus d'exactitude. On a déjà fait allusion à ce même principe sous le nom de «rapport de suivi». Il n'est pas question, ici, d'ajouter d'autres qualités aux barèmes d'évaluation, car on augmenterait l'effet de halo, plutôt que le degré d'exactitude;

— le contrôle. En établissant un organisme de contrôle central, on peut détecter rapidement les tendances à l'exagération et retourner les formules incriminées aux fins de correction. On peut également découvrir et corriger d'autres anomalies, telles que les contradictions entre les remarques et l'évaluation proprement dite ou une évaluation supérieure ou inférieure non justifiée;

— la technique d'établissement des barèmes. La technique utilisée pour établir les barèmes qui servent à évaluer les qualités et la façon d'attribuer une valeur ou des chiffres à ces barèmes constituent l'un des aspects techniques les plus importants de l'évaluation. On doit discuter du nombre de points d'évaluation à mettre à la disposition de l'évaluateur et de la façon de les établir et de les décrire. La façon d'établir le barème influe sur le pouvoir de discernement, sur la fiabilité et sur l'efficacité du contrôle. Par exemple, les premiers points de référence sur une échelle fondée sur le comportement peuvent manquer de clarté au niveau de l'identification ou de la description du rendement exceptionnel. Les divers niveaux de rendement sont imprécis. Lorsqu'on juge de la qualité du rendement, la différence entre le rendement de deux employés peut paraître évident au superviseur, mais les nuances de sens dans les descriptions du comportement ne permettent pas d'en discerner les subtilités. Il peut arriver qu'un groupe d'employés affectés à des fonctions similaires obtiennent tous la note la plus élevée d'un barème fondé sur le comportement. Même si le superviseur sait quel des deux membres offre le meilleur rendement, il n'a aucun moyen de communiquer ce renseignement. Un barème utilisant les normes de rendement appropriées permettrait de le faire. L'avantage d'avoir des normes de rendement internes, axées sur l'organisation, est considérable, lorsqu'il s'agit de retarder l'escalade des notes ou d'améliorer la possibilité d'identifier les employés au rendement exceptionnel. Mais, ces normes internes ne sont accessibles qu'aux organisations relativement fermées, c'est-à-dire que les nouveaux employés reçoivent tous la même formation et la même orientation de base; la plupart des membres considèrent leur admission en fonction d'une carrière, l'organisation possède son système d'avancement, l'engagement latéral est rare et il existe un lien unificateur d'expérience de travail au sein de l'organisation.

Lorsqu'on remplit les conditions susmentionnées, le superviseur n'a plus à juger si un employé subalterne répond à une norme, telle que «a établi une ligne de conduite systématique, logique, réfléchie et solide», pour s'apercevoir que cet énoncé s'applique à tous les subalternes. L'évaluateur

dispose plutôt d'une norme de rendement interne, parce qu'il possède suffisamment d'expérience de l'organisation pour savoir ce qu'on exige de l'employé. Lorsqu'on évalue le rendement, on fixe la norme de rendement acceptable un peu comme ceci : «en comparaison d'autres membres du même grade affectés au même genre de fonctions, quel est le niveau de rendement de cette personne, en matière de (indiquer la qualité, la fonction ou la compétence)». En formulant la norme de cette façon, on accordera rarement le niveau le plus élevé de rendement.

En ayant recours à la norme organisationnelle interne, on peut également varier davantage les notes qu'on accorde, et par le fait même, accroître l'esprit de discernement. Lorsque les notes accordées sont réparties selon un barème, les divers niveaux de qualité du rendement deviennent plus évidents.

Résumé des considérations préliminaires

Pour établir un nouveau système d'évaluation du rendement, il faut d'abord identifier les lacunes du système actuel et définir les buts du nouveau système. Ce faisant, on se rendra compte que certaines questions sous-jacentes doivent être réglées, à savoir : croyances, présomptions et valeurs, but du système d'évaluation du rendement, portée du système d'évaluation du rendement et attribution de chiffres aux niveaux de rendement.

CHAPITRE II

LA CONCEPTION DU SYSTÈME

Les pages suivantes constituent une synthèse des études menées dans plusieurs services de police. On a cru qu'un rapport sur les recherches effectuées en matière d'évaluation du rendement, comprenant des comptes rendus détaillés du classement des instruments, de la collecte et de l'analyse des données et des résultats finaux, pourrait être utile et intéresser de nombreux membres des services de police et du milieu de la recherche. Toutefois, comme on se doit de conserver la confidentialité des réponses individuelles, la méthode de la synthèse permet de rassembler et d'utiliser des données sous le couvert de l'anonymat. Dans les cas jugés nécessaires, la source des données est camouflée encore davantage, sans toutefois influer sur les résultats. Par exemple, on n'a retenu aucun nom et aucune date. Le rapport suit le plan d'une présentation typique transmise à l'état-major du service de police, à la fin de l'étude.

Supposons qu'une étude est approuvée au mois de mars et que le travail préliminaire commence le mois suivant. Après plusieurs discussions téléphoniques avec le chef de police, le concepteur du système est en mesure d'entreprendre la rédaction du questionnaire sur l'analyse de l'emploi et de préparer sa première visite, prévue pour le début de l'été. La première visite a pour but d'interroger les membres supérieurs du service de police et de distribuer les questionnaires à tous les niveaux.

Au cours de l'été, les répondants retournent les questionnaires sur l'analyse de l'emploi et on rédige les programmes machine qui permettront de les analyser. En début d'automne, le concepteur du système effectue une deuxième visite, afin de donner, à l'état-major supérieur, les résultats préliminaires de l'analyse des données et d'obtenir leur avis sur une ébauche de formule d'évaluation du rendement et sur la configuration souhaitable des parties du système du personnel.

La dernière visite et la séance de breffage ont lieu à la fin de l'automne. On peut organiser la séance de breffage de façon à pouvoir utiliser une bonne partie du matériel pour rédiger le rapport final, sous les quatre rubriques suivantes : 1) Résultats de l'analyse de l'emploi, 2) Analyse dimensionnelle (transformation des résultats de l'analyse de l'emploi en système d'évaluation du rendement), 3) Conception de la formule (contenu et présentation), 4) Système d'évaluation du rendement en tant que partie du système du personnel (mise en application et utilisation, contrôle de l'exagération et prolongation de la durée de vie du système, conséquences

sur d'autres sous-systèmes du personnel, p. ex. : formation, avancement, affectation des tâches, progrès professionnel, etc.).

LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE DU SYSTÈME

Données démographiques

La première partie de chaque questionnaire est réservée aux données démographiques. On recueille ainsi les coordonnés des répondants, c'est à-dire l'âge, le grade, la scolarité et d'autres données du genre. Certains paramètres sur l'effectif du service de police sont habituellement connus et les données recueillies fournissent des renseignements sur la représentativité ou la partialité de l'échantillonnage. En ce qui concerne les paramètres inconnus, l'échantillonnage au hasard fournit un état estimatif de la composition du service de police. Dans le cas qui nous intéresse, l'échantillonnage a été choisi selon le grade. Comme le processus était spontané, les réponses auraient pu être faussées, mais comme le démontrent les tableaux qui suivent, ce ne semble pas avoir été le cas.

Le tableau 1 (tous les tableaux se trouvent à la fin du rapport) contient un résumé des données démographiques. L'article 1 indique la répartition des réponses, par niveau de responsabilité. Le taux de réponses des officiers est très élevé, soit 80 p. 100. Environ 27 p. 100 des sous-officiers et 43 p. 100 des agents, qui ont reçu un questionnaire, l'ont retourné dûment rempli.

Les articles 2, 3 et 4 traitent du nombre d'années au grade d'officier, de l'âge et du nombre d'années qui restent avant la retraite. Ces chiffres sont conformes aux politiques d'avancement et de retraite en vigueur dans les services de police municipale. Ils indiquent également un service de police composé de policiers d'expérience avec un faible taux de renouvellement du personnel, comme en témoignent l'âge plus élevé des agents et la nomination relativement récente des officiers et des sous-officiers. L'article 5, scolarité, ne fait que confirmer que l'âge et le grade sont inversement reliés à la scolarité. Ce phénomène est observable dans la plupart des organisations policières. L'article 6, qui fournit des chiffres sur la répartition des répondants dans neuf catégories de fonctions, se trouve au tableau 2. Ce tableau confirme l'opinion émise précédemment que les réponses ne sont pas faussées. Selon le tableau 2, il existe également un équilibre souhaitable entre les quatre premières catégories de fonctions, qui portent sur le travail policier, et les cinq dernières, qui traitent surtout de l'administration et du personnel.

Pour revenir au tableau 1, l'article 7, durée d'affectation aux fonctions actuelles, reflète un certain degré de stabilité au sein de ces services, et l'article 8 ne fait que le confirmer, puisqu'on s'attendrait à ce que les agents affectés à la circulation aient plus de contacts que leurs collègues avec le public. Les chiffres indiqués aux articles 8, 9, 10 et 11 n'offrent aucune surprise. Selon le dernier article, tous les répondants sont des hommes, ce qui n'est pas étonnant, compte tenu du faible nombre de policières au sein de ces services, le nombre de membres dans l'échantillonnage et la nature spontanée de la participation; par conséquent, on n'accorde aucune importance à cet article.

Participation aux activités

Le questionnaire sur l'analyse de l'emploi comprend une liste de contrôle des activités, et le répondant devait cocher toute activité à laquelle il a participé au cours de son dernier quart complet. Le but de cet exercice n'est pas de savoir ce que le service de police a accompli la veille, mais plutôt de faire réfléchir le répondant sur les cinquante-sept activités qui figurent sur la liste. Cette façon d'attirer l'attention des membres sur cet élément fait partie des méthodes d'élaboration d'un système d'évaluation du rendement, ce qui permet au répondant d'aider le recherchiste à effectuer l'analyse dimensionnelle qu'il doit produire au cours de l'étude.

Deux listes d'activités figurent au tableau 3. La première liste comprend vingt-six activités qui, selon une étude précédente, couvrent la plupart des tâches policières de l'agent et du sous-officier (Unsinger, non daté). La seconde liste, qui a été dressée au Collège canadien de police dans le cadre de l'étude sur le perfectionnement des gestionnaires policiers, est axée sur les gestionnaires, surtout les officiers et les sous-officiers (Musten et Carpenter, 1979). Fait intéressant, la catégorie des officiers est peu représentée sur la première liste du tableau 3. Toutefois, elle est représentée trois fois plus souvent sur la seconde liste, les officiers ayant participé à dix activités.

Cotation des qualités à évaluer

Les cinquante-quatre articles du tableau 4 sont notés sur cinq. La note de 1 est la plus basse, et la plus élevée, de 5. En examinant le tableau, on s'aperçoit que même si certaines notes semblent plus élevées que d'autres, il existe quand même un certain équilibre entre les divers grades. Le tableau 5, qui comprend un critère ou une limite d'inclusion pour chaque colonne, sert

à illustrer tant les similitudes que les différences. La note limite inclut les quelques vingt qualités que chaque groupe considère les plus importantes. Le tableau indique également les qualités considérées les plus importantes par deux des trois groupes et par un des trois groupes.

Le point de départ, dans l'élaboration d'une formule d'évaluation, pourrait bien être de choisir les qualités les plus favorisées par les trois groupes. Treize qualités répondent à ce critère. C'est ce qu'on a fait, mais les treize qualités choisies au départ n'ont pas toutes été retenues pour dresser la liste finale, et certaines d'entre elles ne font même pas partie des cinquante-quatre qualités du tableau 4. La méthode utilisée pour découvrir les qualités qui ne figurent pas sur la liste sera décrite plus loin.

Tâches et responsabilités, problèmes et défis

Comme dans le cas de la liste de contrôle des activités, cette partie du questionnaire sur l'analyse de l'emploi a deux buts, dont il sera question un peu plus loin. Toutefois, avant de laisser les tâches, les responsabilités, les problèmes et les défis, il convient d'en examiner les données. (Voici les questions posées : décrivez vos responsabilités générales. Quelles responsabilités ou tâches accaparent le plus clair de votre temps au cours d'une semaine typique?) Les réponses narratives à ces questions variaient entre le style télégraphique, quelques expressions et plusieurs phrases, certaines formant un paragraphe.

On a étudié les réponses, puis dressé une liste des points mentionnés. On n'a pas compilé la fréquence de ces points, et les responsabilités et les tâches pour chaque niveau de responsabilité figurent sur la liste dans l'ordre où elles ont été mentionnées dans les réponses. On n'avait pas l'intention de les placer par ordre de fréquence ou d'importance. Le tableau 6 dresse les listes des points mentionnés par les officiers, les sous-officiers et les agents. Il est intéressant d'observer les contrastes entre les listes, ce qui souligne également la complexité du rôle du policier.

Les réponses aux questions sur les problèmes et les défis sont encore plus intéressantes. (Ces questions se lisent comme suit : quel domaine vous pose le plus de difficultés ou présente le plus grand défi? Quel genre de situation est cause de stress pour vous?) On a dressé les listes de la même façon que pour les tâches et responsabilités et l'ordre dans lequel les points y figurent ne reflète ni la complexité des problèmes, ni le stimulus du défi.

Toutefois, le tableau 7 fournit certains renseignements confidentiels qu'un chef et ses cadres supérieurs peuvent trouver extrêmement utiles lorsqu'ils doivent régler les problèmes urgents qui se posent au sein de l'organisation.

Qualités les plus importantes pour l'avancement

On a demandé à chaque répondant de nommer les cinq qualités qu'il considère comme étant les plus importantes pour obtenir de l'avancement. On a abordé l'analyse du contenu de la même façon que ci-dessus, mais en la détaillant davantage. On a répété les méthodes d'analyse jusqu'à ce qu'on obtienne des catégories de rendement assez générales.

Cette partie de l'étude, ainsi que la cotation des qualités importantes à évaluer (tableau 4), fournissent les renseignements sur lesquels fonder le choix des articles à évaluer. La méthode d'analyse, l'élaboration des rôles policiers et les qualités les plus importantes pour l'avancement sont exposées en détail ci-dessous.

L'ANALYSE DIMENSIONNELLE

En décrivant les données recueillies au cours de l'analyse de l'emploi, on a fréquemment fait allusion à leur utilisation ultime dans l'élaboration du système d'évaluation du rendement. La façon de recueillir et d'utiliser ces données est au centre de l'élaboration du système et elle comprend l'essentiel des principes d'évaluation du recherchiste. Les décisions portant sur la conception de la recherche reflètent l'expérience du recherchiste, en matière d'évaluation du rendement. Les produits tangibles de ses efforts porteront la marque de son style. La présente partie traite des étapes de l'analyse dimensionnelle des données.

Les renseignements démographiques aident à situer le service de police dans l'esprit du recherchiste, par rapport à l'ensemble du milieu policier. Ces renseignements recoupent également la méthode d'échantillonnage. Bien que ces données ne servent pas directement à l'élaboration du système d'évaluation du rendement, elles constituent, néanmoins, une source importante d'identification des conditions qui peuvent influer sur l'analyse du reste des données. Les parties qui portent sur la participation aux activités et sur la cotation des qualités à évaluer vont de pair. En dressant la liste de contrôle des activités (tableau 3), les répondants se rafraîchissent la mémoire quant aux responsabilités liées à leur emploi, ce qui fournit un cadre de référence qui servira à l'évaluation de l'importance des qualités.

Il a été question, plus haut, de la cotation de cinquante-quatre qualités, selon leur importance (tableau 4). Cet exercice est nécessaire en soi, mais il joue un autre rôle dans la présente étude, grâce à l'attention portée aux activités d'emploi dans la partie qui précède cette cotation.

Le fardeau de l'analyse dimensionnelle repose sur la cotation, par ordre d'importance, de ces cinquante-quatre qualités. Les méthodes classiques de l'analyse dimensionnelle consistent en l'analyse du contenu des descriptions d'emploi, de tâches ou d'activités obtenues de sources diverses, par exemple, les descriptions de tâches officielles, les inventaires de descriptions de tâches, tels que le questionnaire sur l'analyse des postes (McCormick, 1972), et les entrevues sur l'analyse de l'emploi. En plus des descriptions de tâches, on peut utiliser les questionnaires ou les entrevues pour mettre en lumière certains incidents critiques. Flanagan (1954) et Otke (1969) ont décrit la technique de l'incident critique. Un des avantages de la technique de l'incident critique, c'est que l'analyse quantitative des données produit des catégories, appelées exigences critiques, immédiatement utilisables en tant que dimensions d'évaluation, contournant ainsi l'analyse dimensionnelle des descriptions de tâches, des inventaires et des entrevues.

Au cours de cette étude, les répondants, sensibilisés par la compilation de la liste de contrôle des activités, ont évalué l'importance d'une longue liste de qualités puisées dans des analyses antérieures d'emplois policiers. Le tableau 4 contient les données sommaires de la méthode d'évaluation. Cet exercice mène à l'identification de dimensions d'évaluation dont l'importance est reliée aux activités des répondants. Par conséquent, cette méthode produit une liste de dimensions de rendement importantes pour permettre aux membres de remplir les tâches policières auxquelles ils sont affectés. Cependant, cette façon de coter l'importance des qualités, d'après une liste fixe, ne permet pas de découvrir de nouvelles qualités. Des modifications de rôle, d'emploi ou de technique peuvent créer un besoin de qualités qui pourraient apparaître, soit au cours de l'analyse dimensionnelle habituelle, soit en utilisant la méthode de l'incident critique. On a surmonté cette difficulté en incorporant une méthode pour identifier des qualités qui ne figurent pas sur la liste. Les données nécessaires, recueillies au moyen du questionnaire sur l'analyse de l'emploi, sont décrites plus haut, dans la partie portant sur les tâches, les responsabilités, les problèmes et les défis.

Comme dans le cas de la liste de contrôle portant sur la participation aux activités d'emploi, les données recueillies dans cette partie du questionnaire ont pour but de faire réfléchir les répondants. Dans un premier groupe de questions, on a demandé aux répondants de dresser la liste de leurs tâches et responsabilités. Ensuite, une autre question a permis d'étudier certains aspects des défis, des problèmes et des frustrations de l'emploi. Encore là,

le but de l'exercice n'est pas de recueillir les données demandées, mais plutôt de faire revoir, par le membre, le genre de défi qui différencie le travail policier du travail du pompier, par exemple. On prépare ainsi le répondant à l'importante question qui va suivre.

La question "importante" est essentielle à la plupart des systèmes d'évaluation du rendement. Sur quels critères fonde-t-on l'avancement? Il sera question plus loin de l'apport du système d'évaluation du rendement au processus d'avancement. Quoi qu'il en soit, on a demandé à chaque répondant de nommer les cinq critères qu'il considère les plus importants à l'avancement. On a repris la méthode qui a déjà servi à l'analyse du contenu, mais en l'approfondissant davantage afin d'obtenir une analyse plus détaillée. On a d'abord dressé une longue liste de tous les critères en indiquant le nombre de fois que chaque critère a été mentionné. Ensuite, on a étudié les similitudes entre les diverses qualités. On a regroupé celles qui possédaient des aspects en commun et le nombre de fois qu'elles ont été mentionnées. Enfin, on a conceptualisé une catégorie de rendement pour chaque groupe de qualités, et on a choisi un nom approprié. On a répété cette dernière étape, jusqu'à ce que le contenu de l'emploi soit convenablement représenté, par le moins de catégories possible.

Le tableau 8 illustre le résultat de l'analyse du contenu et le processus de catégorisation. La colonne de gauche est intitulée "Établissement empirique du nom de la catégorie ou du rôle policier". L'expression "établissement empirique" indique que la catégorie est établie à partir de l'analyse du contenu et que le nom de la catégorie est choisi d'après son contenu. Ce processus est bien différent de celui qui consiste à emprunter des catégories d'une autre source et d'y répartir les diverses qualités. On a déjà dit plus haut que le fait d'évaluer une liste fixe de qualités ne permet pas d'en identifier de nouvelles. Le même principe s'applique à l'établissement des rôles.

Dans ce contexte, l'identification et le catalogage des rôles du policier ont pour but de créer une formule d'évaluation, qui permettra à l'évaluateur de considérer l'employé évalué, d'abord sur le plan du rôle à remplir, puis d'une façon plus détaillée, selon l'évaluation de chaque qualité.

La colonne du milieu présente des exemples du genre de qualités mentionnées dans les réponses sur les critères nécessaires à l'avancement. Comme plusieurs qualités reviennent fréquemment dans les réponses, l'ébauche de la formule d'évaluation du rendement contient des qualités qui ne figurent pas sur la liste des 54 qualités évaluées selon leur importance.

Dans ce genre d'étude, il est important de prévoir une façon de tirer parti des renseignements connus des seuls policiers affectés aux municipalités. Par la présente façon d'aborder la question, on bénéficie de la recherche créative mise en oeuvre au moyen d'un questionnaire conçu de façon à ce que le répondant fasse l'analyse dimensionnelle, tout en fournissant les données nécessaires à l'identification de qualités propres à la région et à la situation.

La colonne de droite du tableau 8 indique le nombre de fois, par rôle policier, que les qualités ont été mentionnées. Comme le tableau 5 le confirme, appuyé par le tableau 8, le consensus est élevé parmi les trois niveaux de responsabilité retenus pour l'échantillonnage. Selon le tableau 5, on s'entend sur les qualités qui sont importantes pour exercer les fonctions du poste d'affectation actuel, tandis que selon le tableau 8, il y a entente semblable sur les qualités nécessaires à l'avancement.

Il convient maintenant d'étudier la façon d'intégrer ces deux analyses distinctes. Dans le tableau 9, on incorpore les qualités du tableau 5 aux rôles policiers du tableau 8. La facilité avec laquelle on peut classer les vingt-six qualités, par rôle, constitue l'aspect le plus intéressant du tableau 9. On obtient ainsi une sorte d'assurance de la validité de l'établissement empirique des divers rôles, et de sa résistance à ce qu'on peut qualifier de validation de recoupement.

Il y a plus intéressant encore, soit le manque de correspondance étroite entre les qualités qui figurent au tableau 9 et au tableau 8. Même si les répondants disposaient de la liste des cinquante-quatre qualités à évaluer dans le questionnaire, ils ont, en plus d'inscrire les noms des qualités qu'ils considèrent les plus importantes, indiqué clairement et de leur propre chef, que les qualités requises pour exceller dans leur poste d'affectation actuel, diffèrent quelque peu des qualités requises pour être choisi à un poste d'avancement.

Ces données démontrent qu'un système d'avancement doit être fondé sur des données plus approfondies que les résultats d'évaluations de rendement.

Même si un niveau élevé de rendement constitue une condition préalable à l'avancement, ce n'est qu'une partie des critères qui servent à choisir les candidats pour des postes de responsabilité plus élevés. En d'autres termes, le niveau de rendement élevé est nécessaire, mais insuffisant.

LA CONCEPTION, LE CONTENU ET LA PRÉSENTATION DE LA FORMULE

Nous venons d'établir comment utiliser la recherche pour identifier les qualités qui représentent le mieux le travail policier, au sein d'un service de police particulier. On y explique comment découvrir les qualités les plus utiles et les ajouter à la liste existante. Les résultats, tant qualitatifs que quantitatifs, de ces analyses figurent au tableau 10. Certains des noms de qualités utilisés sur les listes plus longues des tableaux 8 et 9, ont été changés quelque peu, afin de combiner deux qualités semblables ou plus, qui figuraient auparavant sous deux ou trois noms différents. Quelques qualités peu utilisées et, par conséquent, peu connues, ont simplement été supprimées. D'autres, mieux définies, ont été rebaptisés pour refléter plus fidèlement ce que, de l'avis du recherchiste, les répondants ont voulu décrire. On a ainsi retenu vingt qualités que l'on a incorporées au tableau 10. Fait à remarquer : on a réuni deux rôles policiers, soit «gestion et administration» et «énergie, attitude et motivation» (qu'on pourrait mieux qualifier de «qualités personnelles») en un seul, sous le nom de «personnel/professionnel».

La dernière étape qui conduit à l'établissement d'une véritable formule d'évaluation du rendement consiste à rédiger une définition complète des vingt qualités qui vont y figurer. On a défini ces qualités, à partir d'entrevues avec des policiers, de la révision des données narratives des analyses de l'emploi et de l'étude d'autres recherches effectuées par la police ou les militaires dans le même domaine. Ces définitions sont reproduites au tableau 11.

Le terme «présentation» figure dans le titre susmentionné pour attirer l'attention sur l'importance de la conception proprement dite du croquis de la formule. Celle-ci doit être relativement propre et les instructions qu'elle contient, faciles à suivre. Le contenu et la présentation reflètent le sérieux de la recherche effectuée. Si la recherche est bien conçue, le contenu sera valide et le croquis, clair et aéré. Si le travail est complexe, il faut en tenir compte au cours de la recherche et voir à ce que le système demeure propre et simple.

Une formule simple et efficace comprend trois feuilles. Deux des feuilles se joignent au centre pour former une couverture et on glisse la troisième à l'intérieur de cette couverture. La page 1, c'est-à-dire la couverture du dessus, identifie le document et contient un bref résumé des instructions générales se rapportant à son utilisation. La page 2, soit l'endos de cette première page, contient les définitions des sept premières qualités. À la

page 5, l'intérieur de la couverture arrière, se trouvent les définitions des sept qualités suivantes. Les six dernières définitions figurent sur l'extérieur de la couverture arrière. Le devant de la feuille simple insérée dans la couverture constitue la page 3 du document; elle contient les renseignements administratifs de base sur le membre faisant l'objet de l'évaluation, ainsi que les vingt barèmes d'évaluation.

La première ébauche de la formule ne contient pas de case réservée à la recommandation d'avancement ou à l'évaluation de la tenue. Si l'absence de certaines cases soulève des questions, on peut indiquer qu'il est permis à la direction du service d'en ajouter, avant que la formule ne soit imprimée. Une solution de rechange de plus en plus acceptée prévoit de traiter, au jour le jour, la question de la tenue, puisque l'apparence des membres en uniforme d'un service revêt une importance certaine. Les contrevenants habituels font l'objet de mesures prévues par l'Administration. Les membres dont la tenue est exemplaire peuvent être mentionnés dans les observations. De même, lorsque les pratiques d'évaluation du rendement sont bonnes, il est superflu de recommander l'avancement, à un endroit précis. Généralement parlant, le rapport d'évaluation du rendement s'en tient à la qualité de la personne, tandis que la décision d'accorder l'avancement devrait être prise par un comité qui étudie non seulement le rendement actuel, mais également la volonté et l'empressement du membre à accepter davantage de responsabilités. La personne qui ne souhaite pas d'avancement doit s'assurer qu'on en tienne compte dans les observations du rapport d'évaluation du rendement.

La formation, à la fois de l'évaluateur et du membre évalué, ainsi que le contrôle, doivent faire partie du système d'évaluation du rendement. Si on veut que le système soit valable pendant plusieurs années, on se doit d'exercer un contrôle sévère. Autrement, les résultats de l'évaluation seront trop élevés, ce qui enlèvera toute valeur au système. La formation doit être offerte avant la mise en oeuvre du système, afin que les méthodes utilisées soient exactes, normalisées et justes.

La formation porte sur l'information, l'enseignement et la pratique qui permettront de comprendre la définition des qualités et de reconnaître les comportements pouvant être attribués à une qualité particulière. On doit également former les évaluateurs sur la façon d'appliquer le barème d'évaluation en sept points aux diverses qualités et de déterminer quel comportement doit être évalué en fonction de qualités précises. Cette étape est importante pour contrôler l'exagération au niveau des résultats.

La section suivante du rapport traite d'un certain nombre de questions que pose l'évaluation du rendement en tant que partie d'un système beaucoup plus vaste. Les évaluateurs ne doivent pas considérer la formule comme un embarras ou comme ayant une très courte durée d'utilisation. Ils doivent plutôt la concevoir comme un outil capable de garantir un traitement équitable, une récompense juste et l'amélioration de la qualité de la gestion du personnel.

L'ÉVALUATION DU RENDEMENT, EN TANT QUE PARTIE DU SYSTÈME DU PERSONNEL

Diverses publications de l'auteur portent sur certains des sujets traités ci-dessous, sur l'intégration du système d'évaluation du rendement à ses sous-systèmes et vice versa. La plus importante de ces publications s'intitule "Performance Evaluation Raters Guide (Carpenter, 1986).

Les rubriques suivantes sont rédigées en style télégraphique pour en souligner l'utilité en tant que moyen de rappel ou liste de contrôle.

Mise en oeuvre

Lorsque la présentation de la formule est acceptée, on doit:

— réviser le manuel des politiques, afin d'y incorporer la nouvelle formule et les modalités qui s'y rapportent;

— organiser des séances de formation pour les évaluateurs et les membres évalués; rédiger les communiqués, les bulletins et les lettres pour faire connaître tous les aspects de la mise en oeuvre;

— prendre les dispositions nécessaires pour faire imprimer les formules et passer le marché pour un premier tirage d'un approvisionnement d'au plus un an. L'utilisation de la formule, au cours des six premiers mois, servira à évaluer le programme et à modifier la formule s'il y a lieu, avant d'en commander pour deux ou trois ans.

Modalités pour le contrôle de l'exagération des résultats et le prolongement de la durée d'utilisation du système

— Organiser des breffages de contrôle pour tous les membres admissibles, de par leur grade, aux fonctions d'agent de révision.

— Les modalités de contrôle, extrêmement importantes, devront faire l'objet d'un rapport distinct. Ces modalités permettent aux services de recherche et de planification de recueillir et d'analyser des données de façon continue.

— Si les installations informatiques le permettent, on peut faire imprimer les parties portant sur l'identification du membre évalué et sur l'évaluation des qualités, sur support exploitable par une machine. Le prix du matériel de lecture graphique est abordable. Les lecteurs de caractères sont chers, mais ils seraient probablement rentables dans un service de police de 200 membres ou plus. Les domaines de l'administration et de la formation peuvent également utiliser ces lecteurs.

Conséquences pour d'autres sous-systèmes du personnel

— Élaborer des modalités d'avancement qui pourront tirer parti des renseignements sur l'évaluation du rendement.

— Les entrevues sur le rendement constituent un aspect important du système. La publication "Performance Evaluation Raters Guide (Carpenter, 1986) traite du sujet en profondeur.

— Les questions de l'évolution des carrières et des solutions de rechange à l'avancement, dans un service de police composé de membres d'expérience, sont traitées dans Carpenter (1985). Cette publication porte également sur les politiques et méthodes. On y explique l'incidence des politiques et méthodes sur la confiance qu'ont les utilisateurs dans le système d'évaluation du rendement. L'importance de cette question se résume en quelques mots : "la méthode vaut mille formules" (Resnick, Susan M. et Mohram, Allan M., 1982).

— Après la formation de mise en oeuvre, on devrait, chaque année, offrir une formation.

Résumé

Le projet d'évaluation du rendement a pour but d'établir un système rapide, précis, auquel les utilisateurs ont confiance et qui fournit les renseignements nécessaires au perfectionnement personnel et à l'évolution des carrières. Le système doit également répondre aux besoins du service de police, qui doit identifier et préparer les personnes aptes à assumer des postes de responsabilité. Le spécialiste en matière d'évaluation doit voir à ce que les méthodes d'évaluation soient solides, et que les qualités retenues couvrent tous les aspects de l'emploi, sans être superflues. En outre, il doit prévoir de quelle façon l'évaluation du rendement va cadrer avec l'ensemble du système du personnel du service de police et de quelle façon les données seront stockées, récupérées et communiquées à ceux qui en ont besoin pour prendre des décisions.

RÉFÉRENCES

Burns, Tom et Stalker, G.M. **The Management of Innovation,** Londres, Tavistock Publications Ltd, 1961.

Carpenter, Gerald J. **A Progress Report on the Revision of the RCMP Performance Appraisal System,** Collège canadien de police, article du Bureau de l'actualisation des programmes, Ottawa, 1985.

Carpenter, Gerald J. **Performance Evaluation Rater's Guide,** Collège canadien de police, article du Bureau de l'actualisation des programmes, Ottawa, 1986.

Flanagan, J.C. The Critical Incident Technique, **Psychological Bulletin,** 51, 1954, pp 327-358.

McCormick, E.J., Jeanneret, P.R. et Mechan, R.C. A Study of the Job Characteristics and Dimensions as Based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ), **Journal of Applied Psychology Monograph,** 56, 1972, pp 347-368.

Miller, James G. **Living Systems,** McGraw-Hill, N.Y., 1978.

Musten, Frank et Carpenter, Gerald J. Étude sur le perfectionnement du gestionnaire de police : conception de l'étude et rassemblement des données, **Journal du Collège canadien de police,** 1979, vol. 3, nº 4.

Otke, P.G. **The Application of the Critical Incident Technique to the Study of Motivation and Leadership,** Proceedings, 11th Annual Conference, Military Testing Association, 1969, pp 450-460.

Resnick, Susan M. et Mohram, Allan M. **The Design of Performance Appraisal Systems : Some Implications from Research Findings,** DSIS Microfiche nº AD-D120 333.

Unsinger, Peter C. **Job Analysis,** San Jose State University, Department of Administration of Justice, Document de travail.

TABLEAU 1

Moyennes des données démographiques pour l'échantillonnage

		Échantillon complet [1]	Off.	S.-off.	Gend.
1.	Grade	100 %	25 %	25 %	50 %
2.	Durée d'affectation à ce grade (nbre d'années)	8,9	2,9	4,6	14,3
3.	Âge (années)	43,3	53,6	43,6	37,7
4.	Nbre d'années avant la retraite	11,2	5	11,4	14,4
5.	Scolarité (années)	12,5	12	12,3	12,9
6.	Répartition du travail (Voir le tableau 2)				
7.	Nbre d'années d'affectation aux fonctions actuelles	4,7	3,8	15,8	4,7
8.	Contacts de l'extérieur (nbre par sem.)	3,8	3,6	3,1	4,3
9.	Subalternes (pourcentage)	50 %	100 %	60 %	20 %
10.	Nbre de subalternes	4,3	7,9	7,9	0,4
11.	Subalternes ayant des subalternes (pourcentage)	35 %	90 %	50 %	0 %
12.	Sexe (pourcentage d'hommes)	100 %	100 %	100 %	100 %

[1] Les totaux varient parce que les personnes n'ont pas toutes indiqué de chiffre à tous les articles; mais on peut présumer qu'il y en avait environ 100.

TABLEAU 2

Répartition du travail[1]

		Échantillon complet	Off.	S.-off.	Agent
1.	Circulation	16	0	2	14
2.	Enquête criminelle	14	1	6	7
3.	Identité	6	0	2	4
4.	Opérations	28	8	8	12
5.	Administration	20	11	4	5
6.	Formation	4	1	1	2
7.	Recherche	3	0	0	3
8.	Personnel	4	2	1	1
9.	Autre	5	2	1	2
	TOTAL	100	25	25	50

[1] Tous les chiffres constituent des pourcentages de l'échantillon complet.

TABLEAU 3

Participation aux activités

	LISTE UN (ARTICLES 1 À 26[1])	Proportion de l'échantillon complet	Participation selon le grade[2]		
			Off.	S.-Off.	Agent
1.	Patrouille	0,43	0	1	2
2.	Poste de pol. (Admin.)	0,57	1	2	3
3.	Poste de pol. (Autre)	0,43	1	1	2
4.	Transport (Prisonnier)	0,17	0	1	2
5.	Transport (Autre)	0,22	1	1	2
6.	Repas	0,00	0	0	0
7.	Entretien de véh.	0,22	1	2	3
8.	Véhicules suspects	0,35	0	1	1
9.	Personnes suspectes	0,26	0	1	2
10.	Circonstances susp.	0,09	0	1	0
11.	Police de la circulation	0,35	0	2	1
12.	Enquête sur les accidents de la circulation	0,26	0	1	1
13.	Aide aux automobilistes	0,39	0	2	1
14.	Couverture	0,17	0	1	2
15.	Rédaction de rapports	0,57	0	1	2
16.	Sécurité des immeubles	0,17	0	0	1

TABLEAU 3

Participation aux activités

	LISTE UN (ARTICLES 1 À 26[1])	Proportion de l'échantillon complet	Participation selon le grade[2]		
			Off.	S.-off.	Agent
17.	Enquête	0,48	0	1	2
18.	Crime en cours	0,09	0	1	2
19.	Service des mandats	0,00	0	0	0
20.	Aide aux citoyens	0,30	0	2	1
21.	Arrestation	0,26	0	1	2
22.	Contrôle des animaux	0,04	0	0	1
23.	Formation	0,09	0	1	2
24.	Surveillance	0,13	0	2	1
25.	Incendie	0,00	0	0	0
26.	Divers	0,39	0	2	1

1 Les listes 1 et 2 sont expliquées dans le rapport.

2. Le chiffre 0 indique qu'aucun policier détenant ce grade n'a participé à cette activité.

TABLEAU 3

Participation aux activités

	LISTE DEUX (ARTICLES 27 À 57[1])	Proportion de l'échantillon complet	Participation selon le grade[2]		
			Off.	S.-off.	Agent
27.	Participation aux défilés	0,13	1	3	2
28.	Participation aux opérations/planif. des opérations	0,26	0	2	1
29.	Médiation des conflits de personnel	0,09	1	2	0
30.	Attribution/distrib. du matériel	0,30	1	2	3
31.	Participation aux négociations syndicales	0,13	1	2	3
32.	Comité des griefs	0,04	1	0	0
33.	Missions spéciales	0,22	1	3	2
34.	Participation aux commissions d'enquête	0,00	0	0	0
35.	Participation aux enquêtes officieuses	0,09	1	2	0
36.	Rencontres avec les médias	0,26	1	3	2
37.	Planification du budget	0,04	0	1	0
38.	Ronde d'inspection	0,17	0	1	0
39.	Rédaction des ordres	0,00	0	0	0
40.	Autorisation de dépenses	0,04	0	0	1
41.	Conseils aux subalternes	0,17	1	2	0

TABLEAU 3

Participation aux activités

	LISTE DEUX (ARTICLES 27 À 57[1])	Proportion de l'échantillon complet	Participation selon le grade[2]		
			Off.	S.-off.	Agent
42.	Comparution devant les tribunaux	0,39	0	2	1
43.	Vérification des cas avec la Couronne	0,30	0	2	1
44.	Évaluation du rendement	0,04	0	1	0
45.	Participation aux comités consultatifs	0,09	0	1	2
46.	Élaboration de nouvelles méthodes	0,00	0	0	0
47.	Tenue de breffages	0,04	0	1	0
48.	Programmes de perfectionnement du personnel	0,04	0	0	1
49.	Participation à des conférences et à des cours	0,04	0	1	0
50.	Discipline des subalternes	0,04	0	1	0
51.	Affectation du personnel	0,48	1	2	3
52.	Planification des activités quotidiennes	0,17	0	1	2
53.	Conférences/exposés devant des groupes	0,04	0	1	0
54.	Remplacer les supérieurs	0,22	0	0	1
55.	Rencontrer les visiteurs	0,13	0	0	1
56.	Représenter le service aux réceptions officielles	0,04	0	0	1
57.	Consulter d'autres organisations	0,17	0	2	1

TABLEAU 4

Évaluation de l'importance des qualités à évaluer : Moyennes pour l'échantillonnage spécifié[1]

	QUALITÉS	Échantillonnage complet	Off.	S.-off.	Agent
1.	Savoir écouter	4,5	4,4	4,3	4,7
2.	Communication orale	4,3	3,9	4,3	4,5
3.	Présentation orale	3,8	3,6	3,8	3,9
4.	Rédaction	4,1	4	3,9	4,2
5.	Traduction technique	2,7	2	2,5	3,1
6.	Énergie	3,5	3,4	3,1	3
7.	Attention au détail	4,3	4	3,9	4,7
8.	Vigilance	3,7	3,7	3,3	3,9
9.	Intégrité	4,5	4,7	4,1	4,7
10.	Connaissances pratiques	3,7	3,6	3,3	4
11.	Domaines d'intérêt	3,2	3,3	2,4	3,5
12.	Initiative	3,9	4,1	3,4	4,1
13.	Tolérance au stress	3,9	3,7	3,3	4,3
14.	Contrôle personnel	3,8	3,4	3,6	4,1
15.	Influence	3,2	3,4	2,8	3,4
16.	Aptitude à entretenir des relations	3,7	3,9	3	3,9

TABLEAU 4

Évaluation de l'importance des qualités à évaluer : Moyennes pour l'échantillonnage spécifié[1]

	QUALITÉS	Échantillonnage complet	Off.	S.-off.	Agent
17.	Sensibilité	3,5	4	3,3	3,3
18.	Qualités de chef	3,9	4,6	3,6	3,9
19.	Souplesse	3,6	3,9	3,8	3,3
20.	Aptitude à diriger le personnel	3.6	4,4	3,1	3,5
21.	Négociation	3,4	3,7	3,3	3,3
22.	Ténacité	3,4	3,6	3	3,5
23.	Faculté d'adaptation	4	4,4	3,4	4,1
24.	Indépendance	3,6	3,7	3,3	3,7
25.	Planification et organisation	3,7	3,6	3,1	4,1
26.	Coordination du personnel	3,5	4	2,9	3,5
27.	Organisation personnelle	4,1	4	3,6	4,3
28.	Délégation des pouvoirs	3,4	4,1	3,3	3,1
29.	Contrôle de gestion	3,2	3,9	3	3,1
30.	Surveillance	3,3	3,4	3,1	3,3
31.	Perfectionnement des subalternes	3,2	4	2,8	3
32.	Souci du bien-être des subalternes	3,4	4,3	3	3,1
33.	Prise de décisions	4,4	4,7	4,3	4,4

TABLEAU 4

Évaluation de l'importance des qualités à évaluer
Moyennes pour l'échantillonnage spécifié[1]

	QUALITIÉS	Échantillonnage complet	Off.	S.-off.	Agent
34.	Analyse des problèmes	3,8	4	2,9	4,3
35.	Aptitude à l'analyse financière	2,7	2,9	2,1	2,9
36.	Aptitude à déceler les dangers pour la santé	3,2	2,6	3	3,5
37.	Connaissance des autres organisations	3	2,9	2,8	3,3
38.	Enquête factuelle	3,5	3,7	2,9	3,7
39.	Aptitude à reconnaître les besoins des employés en matière de sécurité	3,5	3,9	3	3,6
40	Motivation professionnelle	4	4,4	3,4	4,2
41.	Orientation admin.	3,2	3,7	2,5	3,4
42.	Identification des gestionnaires	3	3,1	2,5	3,2
43.	Identification des superviseurs	3,3	3,7	2,6	3,4
44.	Niveau de travail	3,8	4	3,4	3,9
45.	Intérêt professionnel/technique	3,5	3	3,3	3,9
46.	Compétence technique/professionnelle	3,5	2,4	3,6	3,9
47.	Connaissances techniques/professionnelles	3,6	2,9	3,8	3,8
48.	Aptitude à la vente/pouvoir de persuasion	3,5	3,7	3,5	3,5
49.	Aptitude à réagir	3,5	3,6	3,3	3,7

TABLEAU 4

Évaluation de l'importance des qualités à évaluer : Moyennes pour l'échantillonnage spécifié[1]

	QUALITÉS	Échantillonnage complet	Off.	S.-off.	Agent
50.	Ambition	3,6	4,1	3,1	3,6
51.	Autoperfectionnement	3,7	3,6	3,5	3,8
52.	Autoperf. tech. et prof.	3,5	3	3,5	3,7
53.	Jugement	4,5	4,6	4,4	4,6
54.	Prévention c. répression	3,7	3,6	3,8	3,7

1. Les qualités sont évaluées selon un barème de un à cinq, la note 5 constituant l'évaluation la plus élevée, et la note 1, la plus basse.

TABLEAU 5

Qualités évaluées comme étant les plus importantes

	QUALITÉS	ÉVALUATIONS MOYENNES [1] Échant.	Off.	S.-off.	Agent
1.	Savoir écouter	4,5	4,4	4,3	4,7
2.	Communication orale	4,3	3,9	4,3	
3.	Présentation orale	3,8		3,8	3,9
4.	Rédaction	4,1	4	3,9	4,2
7.	Attention au détail	4,3	4	3,9	4,7
8.	Vigilance	3,7			3,9
9.	Intégrité	4,5	4,7	4,1	4,7
10.	Connaissances pratiques				4
12.	Initiative	3,9	4,1	3,4	4,1
13.	Résistance au stress	3,9			4,3
14.	Contrôle personnel	3,8		3,6	4,1
16.	Apt. à entretenir des rel.	3,7	3,9		3,9
17.	Aptitude à la compassion		4		
18.	Qualités de chef	3,9	4,6	3,6	3,9
19.	Souplesse		3,9	3,8	
20.	Apt. à diriger le pers.		4,4		

TABLEAU 5

Qualités évaluées comme étant les plus importantes

	QUALITÉS	ÉVALUATIONS MOYENNES [1] Échant.	Off.	S.-off.	Agent
23.	Faculté d'adaptation	4	4,4	3,4	4,1
25.	Planif. et organisation	3,7			4,1
26.	Coordination du personnel		4		
27.	Organisation personnelle	4,1	4	3,6	4,3
28.	Délégation des pouvoirs		4,1		
29.	Contrôle de gestion		3,9		
31.	Perfectionnement des subalternes		4		
32.	Souci du bien-être des subalternes		4,3		
33.	Apt. à prendre des déc.	4,4	4,7	4,3	4,4
34.	Analyse des problèmes	3,8	4		4,3
39.	Aptitude à reconnaître les besoins en matière de sécurité		3,9		
40.	Motivation	4	4,4	3,4	4,2
44	Normes de travail	3,8	4	3,4	3,9
45.	Intérêt prof./tech.				3,9
46.	Compétence prof./tech.			3,6	3,9

TABLEAU 5

Qualités évaluées comme étant les plus importantes

	QUALITÉS	ÉVALUATIONS MOYENNES [1] Échant.	Off.	S.-off.	Agent
47.	Connaissances prof./tech.			3,8	
48.	Apt. à la vente/pouvoir de persuasion			3,5	
50.	Ambition		4,1		
51.	Autoperfectionnement	3,7		3,5	
52.	Autoperf. tech. et prof.			3,5	
53.	Jugement	4,5	4,6	4,4	4,6
54.	Prévention c. répression	3,7		3,8	

[1] Le critère d'inclusion était : 3,7 ou plus pour la colonne 1; 3,8 pour la colonne 2; 3,4 pour la colonne 3 et 3,9 pour la colonne 4.

TABLEAU 6

Tâches et responsabilités

	ARTICLES[1]	Off.	S.-off.	Agent
1.	Relations patronales-syndicales	X		
2.	Gestion du personnel	X		
3.	Perfectionnement des membres opérationnels	X		
4.	Opérations	X		
5.	Administration	X	X	
6.	Relations avec le gouvernement	X		
7.	Représentant de la Gendarmerie à divers comités et associations	X		
8.	Supervision	X	X	
9.	Contrôle des rapports	X		
10.	Règlement de problèmes du personnel	X		
11.	Gestion des stocks	X		
12.	Organisation des marchés	X		
13.	Organisation des défilés	X		
14.	Entretien des immeubles	X		
15.	Entretien des véhicules de police	X		
16.	Planification	X		
17.	Budgétisation	X		
18.	Formation	X		X

TABLEAU 6

Tâches et responsabilités

	ARTICLES	Off.	S.-off.	Agent
19.	Enquête interne	X		
20.	Compilation des statistiques	X		
21.	Planification des visites	X		
22.	Lutte antidrogue	X		X
23.	Enquêtes	X	X	
24.	Équipe d'aide à la jeunesse	X		
25.	Renseignement	X		
26.	Affectation des patrouilles	X		
27.	Vérification du matériel	X		X
28.	Réception des plaintes	X		
29.	Griefs officiels	X		
30.	Écritures		X	
31.	Escorte des dignitaires		X	
32.	Coordination de l'utilisation et de la réparation des éthylomètres		X	
33.	Escorte des prisonniers		X	
34.	Prévention criminelle		X	
35.	Programmes de sécurité		X	
36.	Relations publiques		X	X

TABLEAU 6

Tâches et responsabilités

	ARTICLES1	Off.	S.-off.	Agent
37.	Exposés devant divers groupes		X	X
38.	Organisation des expositions de la Gendarmerie		X	
39.	Cours de conduite préventive		X	
40.	Patrouille		X	X
41.	Aide aux membres d'autres sections		X	
42.	Collecte de renseignements			X
43.	Rédaction des rapports			X
44.	Planification et recherche			X
45.	Conception des cours			X
46.	Coordination des opérations			X
47	Révision des méthodes opérationnelles			X
48.	Liaison avec les organismes provinciaux			X
49.	Visites d'autres sections			X
50.	Protection du public			X
51.	Maintien de l'ordre public			X
52.	Intervention aux domiciles			X
53.	Se rendre sur les lieux d'accidents			X

TABLEAU 6

Tâches et responsabilités

ARTICLES[1]	Off.	S.-off.	Agent
54. Recherche d'enfants perdus			X
55. Identification/empreintes digitales			X
56. Développement de photos			X

[1] Mentionné par un répondant, au moins.

TABLEAU 7

Problèmes et défis

	ARTICLES[1]	Off.	S.-off.	Agent
1.	La motivation	X	X	X
2.	Le marché	X		
3.	Ramener les parties adverses	X		
4.	Classer les problèmes administratifs	X		
5.	Interpréter la convention collective	X		
6.	Rédiger les rapports/documents	X	X	X
7.	Conseiller les membres	X		
8.	Attitude négatives, dans certains domaines	X		
9.	Résistance au changement	X		
10.	Manque de bon exemple pour les nouveaux membres	X		
11.	Atteindre les objectifs obligatoires en matière de formation	X		
12.	Résoudre les problèmes que posent les enquêtes internes	X		
13.	Recevoir les plaintes	X		
14.	Budget insuffisant	X		
15.	Inactivité, en attendant l'évolution d'une affaire	X		
16.	Frustration causée par le manque de ressources (fonds ou matériel)	X	X	
17.	Empêcher les plaintes du public	X		

TABLEAU 7

Problèmes et défis

	ARTICLES[1]	Off.	S.-off.	Agent
18.	Prendre des mesures disciplinaires à l'égard d'un subalterne	X		
19.	Élaborer des modalités d'avancement	X		
20.	Recrutement	X		
21.	Loger adéquatement le service de police	X		
22.	Régler les griefs	X		
23.	Trouver suffisamment de temps pour remplir efficacement ses fonctions		X	X
24.	Échéances			X
25.	Conflits de temps		X	X
26.	Manque de rétroaction			X
27.	Élaborer des directives administratives			X
28.	Traiter avec les jeunes			X
29.	Augmentation du taux de criminalité			X
30.	Manque d'appui du contrat, de la part de la direction			X
31.	Voir des enfants victimes de sévices			X
32.	Pilier des bonnes oeuvres			X
33.	Exhibitionnistes			X
34.	Comprendre le point de vue de personnes de toutes conditions sociales			X
35.	Traiter avec des adolescents grossiers			X

TABLEAU 7

Problèmes et défis

	ARTICLES[1]	Off.	S.-off.	Agent
36.	Virage technologique			X
37.	Trop de temps supplémentaire			X
38.	Enquêtes sur les meurtres			X
39.	Élimination des pièces à conviction			X
40.	Conclure un dossier, avec succès			X
41.	Obtenir des autorisations		X	X
42.	Se conformer aux lignes directrices du syndicat			X
43.	Conflits entre la direction et le syndicat			X
25.	Indécision des supérieurs			X
26.	Climat de travail malsain		X	
27.	Intervention d'une gestion de l'extérieur		X	
28.	Changements injustes		X	
29.	Favoritisme		X	
30.	Manque de communication avec la direction		X	
31.	Collègues avec qui il est difficile de s'entendre		X	
32.	Pression exercée par le patron pour travailler davantage et plus vite		X	
33.	Violence		X	
34.	Terminer le travail de quelqu'un d'autre		X	

TABLEAU 7

Problèmes et défis

	ARTICLES[1]	Off.	S.-off.	Agent
35.	Ne pouvoir obtenir un aveu		X	
36.	Manque d'aide/de main-d'oeuvre		X	
37.	Manque de planification		X	
38.	Recueillir l'information		X	
39.	Frustration causée par l'indulgence du système de justice pénale		X	
40.	Mauvaises priorités du service de police		X	

[1]Mentionnés par un répondant, au moins.

TABLEAU 8

Analyse qualitative des réponses aux questions de l'analyse de l'emploi, portant sur l'avancement

Catégories de noms ou de rôles policiers, établies de façon empirique	Exemples de qualités mentionnées comme étant importantes à l'avancement	Nombre de fois qu'elles ont été mentionnées par			
		Tous	Off.	S.-off.	Agent
1. Compétence	Connaissances, scolarité, formation, ancienneté et expérience, normes de travail, aptitude à régler les problèmes, être prêt à assumer des responsabilités, connaissance de la collectivité et aptitude à traiter avec les organismes de l'extérieur.	136	30	36	70
2. Qualités de chef	Entregent, gestion du personnel, être prêt à aider les autres, esprit de collaboration, esprit d'initiative, intégrité et moralité, respect des autres, donner le bon exemple, esprit de créativité, être prêt à écouter, bonne discipline personnelle.	82	16	30	36
3. Énergie, attitude et motivation	Enthousiasme, esprit d'indépendance, dévoué, fiable, ambition, énergie, donner le bon exemple dans sa tenue et son apparence.	54	18	14	22

TABLEAU 8

Analyse qualitative des réponses aux questions de l'analyse de l'emploi, portant sur l'avancement

Catégories de noms ou de rôles policiers, établies de façon empirique		Exemples de qualités mentionnées comme étant importantes à l'avancement	Nombre de fois qu'elles ont été mentionnées par			
			Tous	Off.	S.-off.	Agent
4.	Gestion et administration	Aptitude à la gestion et à l'administration, connaissances des politiques, des règlements et des lois connexes, pouvoir planifier, organiser, prendre des décisions et user de jugement.	32	6	14	12
5.	Communication	Aptitude à converser, à donner des ordres, à expliquer ce dont il s'agit, à enseigner, à breffer les supérieurs et les subalternes, à faire des présentations officielles, à rédiger les communications et les rapports.	26	6	6	14
		TOTAL	**330**	**6**	**100**	**154**

TABLEAU 9

Conversion des qualités les plus importantes en critères d'avancement

Rôle	Nbre de fois mentionné	Numéro et nom de la qualité	Rang	Évaluation globale
1. Compétence	136	27. Organisation pers.	7	4,1
		23. Faculté d'adaptation	9	4
		13. Résistance au stress	13	3,9
		34. Analyse des problèmes	14	3,8
		44. Normes de travail	15	3,8
2. Qualités de chef	82	9. Intégrité	1	4,5
		1. Savoir écouter	2	4,5
		18. Qualités de chef	11	3,9
		12. Initiative	12	3,9
		16. Aptitude à entretenir des relations	19	3,7
		32. Souci du bien-être des subalternes	23	3,4
		31. Perfectionnement des subalternes	25	3,2
3. Énergie, attitude et motivation	54	7. Attention au détail	5	4,3
		40. Motivation professionnelle	10	4
		14. Contrôle personnel	17	3,8
		8. Vigilance	18	3,7
		50. Ambition	22	3,6

TABLEAU 9

Conversion des qualités les plus importantes en critères d'avancement

Rôle	Nbre de fois mentionné	Numéro et nom de la qualité	Rang	Évaluation globale
4. Gestion et administration	32	53. Jugement	3	4,5
		33. Aptitude à prende des décisions	4	4,4
		25. Planification et organisation	20	3,7
		54. Prévention c. répression	21	3,7
		28. Délégation des pouvoirs	24	3,4
		29. Contrôle de gestion	26	3,2
5. Communication	26	2. Comm. orale	6	4,3
		4. Rédaction	8	4,1
		3. Présentation orale	16	3,8

TABLEAU 10

Liste des qualités recommandées Système combiné d'évaluation du rendement policier

COMPÉTENCE

1. Connaissance de l'emploi
2. Tâches et responsabilités à assumer
3. Aptitude à se fixer des normes de travail
4. Faculté d'adaptation
5. Organisation des ressources
6. Analyse des problèmes ou des situations
7. Travail sous pression

QUALITÉS DE CHEF

8. Comportement intègre
9. Qualités de chef manifestes
10. Innovation et création
11. Entregent
12. Perfectionnement des subalternes

COMMUNICATION

13. Communication orale
14. Rédaction

PERSONNEL/PROFESSIONNEL

15. Niveau élevé de motivation et d'énergie
16. Intérêt manifeste au perfectionnement policier et professionnel
17. Planification et préparation
18. Prise de décisions et de dispositions
19. Bon jugement
20. Sensibilisation à l'action communautaire et gouvernementale

TABLEAU 11

Définitions des qualités à évaluer

1. **Connaissance de l'emploi.** En fonction des renseignements fournis sur les tâches et les responsabilités de l'employé évalué, considérer le niveau de connaissance et de compréhension de l'employé, en ce qui a trait aux facteurs suivants : les exigences détaillées du poste; comment en remplir les fonctions; les responsabilités du poste et les règlements, les politiques, les méthodes et tout autre facteur connexe.

2. **Tâches et responsabilités à assumer.** Comparativement à ses collègues du même grade, empressement de l'employé à assumer les responsabilités ou les tâches supplémentaires qui lui sont confiées et à les exécuter. Voici quelques considérations pertinentes : le titulaire accepte-t-il ou assume-t-il, avec empressement, toutes les responsabilités du poste? Accepte-t-il ou assume-t-il des responsabilités supplémentaires sans supervision, remplit-il ces nouvelles fonctions avec enthousiasme et énergie?

3. **Aptitudes à se fixer des normes de travail.** Comparativement à ses collègues du même grade, aptitude de l'employé à se fixer des normes de travail et à insister sur un niveau élevé de rendement pour lui-même et ses subalternes. La nature du travail policier rend l'évaluation du rendement difficile. Comme le milieu change rapidement, il existe peu de lignes directrices pour mesurer le succès dans diverses fonctions. Par conséquent, les titulaires doivent s'engager pleinement dans leurs fonctions et se fixer des normes de rendement satisfaisant élevées.

4. **Faculté d'adaptation.** Comparativement à ses collègues du même grade, capacité d'adaptation de l'employé au changement sans perdre de son efficacité. Voici quelques considérations pertinentes : l'empressement avec lequel on fait l'essai de nouvelles méthodes, l'aptitude à assimiler et à tenir compte de nouveaux renseignements, l'aptitude à se libérer des anciennes méthodes de travail, l'accueil de nouvelles fonctions, faire preuve d'imagination et de jugement.

5. **Organisation des ressources.** Comparativement à ses collègues du même grade, aptitude de l'employé à répartir la main-d'oeuvre et le matériel avec compétence. Voici quelques considérations pertinentes : l'aptitude à prévoir en quoi consiste une tâche, l'efficacité avec laquelle l'employé évalue les tâches, planifie et distribue le travail, en tenant compte des connaissances et des aptitudes relatives des subalternes.

6. **Analyse des problèmes ou des situations.** Comparativement à ses collègues du même grade, aptitude de l'employé à analyser avec perspicacité les situations et à trouver des solutions efficaces. Voici quelques considérations pertinentes : le titulaire reconnaît-il les problèmes réels qui se posent ou ceux qui pourraient se poser, surtout ceux qui se rapportent à l'emploi ou au bon fonctionnement de l'organisation? Le titulaire recueille-t-il tous les renseignements sur le problème et interprète-t-il ou analyse-t-il ces renseignements, avec exactitude? Peut-il identifier les diverses façons de régler le problème ou la situation et prévoir les conséquences possibles de chaque façon? Peut-il trouver la meilleure solution au problème, faire preuve de jugement dans l'analyse de la marche à suivre proposée?

7. **Travail sous pression.** Comparativement à ses collègues du même grade, capacité de l'employé à travailler sous pression. Voici quelques considérations pertinentes : comment le titulaire réagit lorsqu'il est affecté à des fonctions exceptionnelles ou supplémentaires, en tenant compte de l'effort fourni et de la persévérance dont il fait preuve, ainsi que le contrôle avec lequel il peut maîtriser ses émotions pour accomplir du bon travail et l'exécuter dans des délais obligatoires et inhabituels; la réaction du titulaire devant des employés ou du matériel exposés à un danger physique réel inhabituel, ainsi que le contrôle avec lequel il maîtrise ses émotions et la situation et calme, s'il y a lieu, d'autres employés; adaptation du titulaire à divers problèmes personnels, au changement d'objectifs, de buts et de méthodes ou à des situations nouvelles.

QUALITÉS DE CHEF

8. **Comportement intègre.** Comparativement à ses collègues du même grade, aptitude de l'employé à faire constamment preuve d'intégrité. On doit considérer s'il traite les autres avec équité et sans préjugé; s'il accepte l'entière responsabilité de ses décisions et de ses actes; si on peut compter sur lui pour respecter ses engagements; s'il est digne de confiance, si on peut se confier à lui, si ses collègues le respectent, s'il admet ses erreurs; s'il demeure honnête, même quand le rapport qu'il doit présenter, sur un problème quelconque, est à son désavantage.

9. **Qualités de chef.** Comparativement à ses collègues du même grade, aptitude de l'employé à influencer, à persuader et à motiver les autres, avec efficacité. Voici quelques considérations pertinentes : le titulaire obtient-il facilement l'appui des autres employés? A-t-il de l'influence sur

les autres, lorsqu'il s'agit d'atteindre les objectifs fixés, de faire accepter certaines idées ou de faire remplir diverses tâches? Sa façon d'aborder les autres employés convient-elle à la situation?

10. **Innovation et création.** Comparativement à ses collègues du même grade, capacité de l'employé d'influer sur les événements, au lieu d'en attendre passivement le déroulement. Voici quelques considérations pertinentes : le titulaire prend-il l'initiative d'une démarche ou attend-il les événements? Peut-il déceler de nouvelles relations entre certains faits et les utiliser à bon escient?

11. **Entregent.** Comparativement à ses collègues du même grade, aptitude de l'employé à lier efficacement des relations avec les autres. Voici quelques considérations pertinentes : le titulaire peut-il travailler en équipe? A-t-il du tact, favorise-t-il la bonne entente, établit-il de bons rapports avec les autres et encourage-t-il la participation? Se préoccupe-t-il de ses collègues, donne-t-il le bon exemple, perçoit-il les autres avec objectivité et réagit-il en conséquence?

12. **Perfectionnement des subalternes.** Comparativement à ses collègues du même grade, aptitude de l'employé à s'occuper du perfectionnement professionnel et du bien-être de ses subalternes avec efficacité. Voici quelques considérations pertinentes : le titulaire écoute-t-il les problèmes personnels des subalternes, les observe-t-il; est-ce qu'il aide ou conseille les personnes qui en font la demande? Le titulaire prend-il les mesures nécessaires pour améliorer les conditions de travail et les installations récréatives? Permet-il aux subalternes d'assister aux séances de perfectionnement?

COMMUNICATION

13. **Communication orale.** Comparativement à ses collègues du même grade, aptitude de l'employé à s'exprimer avec facilité au cours de discussions et de conférences, ou lorsqu'il donne oralement des ordres, des directives, des séances de breffage, des conférences, etc. Voici quelques considérations pertinentes : le titulaire exprime-t-il ses idées, ses renseignements, ses directives, ses problèmes et ses plans, avec confiance, exactitude, cohérence et concision? Transmet-il la bonne impression et le bon esprit au cours des présentations orales? Les présentations sont-elles bien accueillies et comprises?

14. **Rédaction.** Comparativement à ses collègues du même grade, aptitude de l'employé à rédiger des lettres, des articles, des évaluations, des ordres et des directives, des rapports et des manuels avec facilité. Parmi les considérations pertinentes, dans quelle mesure le travail écrit du titulaire est-il exact, logique, bien rédigé, clair, concis et complet?

PERSONNEL/PROFESSIONNEL

15. **Niveau élevé de motivation et d'énergie.** Comparativement à ses collègues du même grade, aptitude de l'employé à travailler et à poursuivre ses objectifs avec ardeur. Voici quelques considérations pertinentes : le titulaire prend-il certaines initiatives? Possède-t-il des réserves d'énergie pour poursuivre la tâche au-delà de l'effort minimum requis? Persévère-t-il jusqu'à ce que la tâche soit terminée? Inspire-t-il les autres par son enthousiasme?

16. **Intérêt manifeste au perfectionnement policier et professionnel.** Comparativement à ses collègues du même grade, empressement de l'employé à se tenir au courant des nouveautés dans son domaine ou à se perfectionner, par l'étude et la pratique. Voici quelques considérations pertinentes : le titulaire demande-t-il conseil à des collègues plus expérimentés que lui? Se fixe-t-il des objectifs de perfectionnement à long terme? A-t-on suffisamment confiance en lui pour le consulter?

17. **Planification et préparation.** Comparativement à ses collègues du même grade, aptitude de l'employé à planifier et à préparer avec compétence les activités opérationnelles, administratives et de formation. Voici quelques considérations pertinentes : le titulaire se fonde-t-il sur les renseignements immédiatement disponibles pour effectuer une première planification? Le titulaire recueille-t-il tous les renseignements sur l'activité en question et la planifie-t-il en détail, d'après une interprétation exacte de ces renseignements? Incorpore-t-il, dans ses plans, des mesures de contrôle et de coordination, telles que les priorités, les points critiques, le minutage, les réunions, etc.? Prévoit-il, avec exactitude, les ressources nécessaires (personnel, services, matériel, fonds et équipement) en se fondant sur une évaluation sérieuse des tâches et des méthodes, et prend-il les dispositions administratives requises? Les plans sont-ils pratiques, systématiques, clairs, complets et opportuns?

18. **Prise de décisions et de dispositions.** Comparativement à ses collègues du même grade, aptitude de l'employé à prendre des décisions et les dispositions nécessaires. Quelques considérations pertinentes: le titulaire prend-il des décisions opportunes et suffisantes, compte tenu de l'autorité dont il est investi? Lorsque les circonstances le lui dictent, prend-il facilement de bonnes décisions, à partir de renseignements limités? Intervient-il pour prendre des mesures décisives et indépendantes dans le but de régler les problèmes immédiats? Introduit-il de nouvelles idées pour améliorer les méthodes de travail ou l'efficacité du service? Ses décisions ou ses recommandations sont-elles nécessaires, rationnelles, exactes, justes, logiques et opportunes?

19. **Bon jugement.** Comparativement à ses collègues du même grade, aptitude de l'employé à prendre des décisions judicieuses. Voici quelques considérations pertinentes : le titulaire peut-il distinguer les décisions qu'il vaut mieux prendre immédiatement de celles qui méritent une analyse complète de la situation? Prend-il en considération tous les renseignements disponibles? Tient-il compte du coût d'une mauvaise décision?

20. **Sensibilisation à l'action communautaire et gouvernementale.** Comparativement à ses collègues du même grade, connaissance de l'employé de l'interaction de son organisation avec les organisations communautaires et les gouvernements municipaux et provinciaux, et de l'influence qu'elle exerce sur ces divers organismes. Voici quelques considérations pertinentes : le titulaire connaît-il les conséquences que peuvent avoir les décisions du service de police sur d'autres organisations ou sur les divers ministères gouvernementaux? Fait-il preuve de doigté dans ses relations avec le public, les groupes de citoyens, les sociétés et les organismes du gouvernement? Laisse-t-il une bonne impression du service de police?